



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

INGENIERIA DE SISTEMAS

TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE SISTEMAS

TÍTULO

“Estructuración del área de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de El Jícaro, departamento de Nueva Segovia”

Autor: Br. Sergio Rolando Cardoza Olivas Carnet No. 2004-12869

Tutora: Msc. Hazzely del Carmen Orozco Miranda

Managua, Enero 2018

1. AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de llegar hasta donde lo he hecho, por ser parte de su voluntad y propósito.

A mis padres por todo el esfuerzo que han puesto para llegar a culminar mi carrera, por el apoyo económico y moral en esta etapa de mi vida.

A mi tutora Hazzely del Carmen Orozco, por su paciencia y dedicación en todo el proceso de esta tesina, por esta siempre dispuesta a ayudarme.

A todos los docentes que fueron parte fundamental en mi preparación profesional.

A la señora Alcaldesa de El Jícaro Prof. Telma María Olivas Ardón y a los colaboradores de esta Institución quienes proporcionaron la información necesaria para la realización de este trabajo.

Sergio Rolando Cardoza Olivas

2. DEDICATORIA

Otorgo estos agradecimientos a todos aquellos que influyeron para ver mi sueño realizado.

A Dios Todopoderoso

Por estar siempre conmigo en mis momentos difíciles, porque todas las metas que me he trazado ya lo he logrado, gracias a Ti, que siempre me apoyaste, que escuchaste mis oraciones y hoy hiciste realidad mi sueño de ser profesional. Por demostrarme que querer es poder que no hay nada que nos pueda parar cuando queremos realizar un sueño, también por demostrarme tantas veces su existencia y con ello darme fuerzas para salir adelante de cada tropiezo.

A mis Padres

Sergio Antonio Cardoza Lazo y Telma María Olivas Ardón, que siempre me han dado su apoyo incondicional y a quienes debo este triunfo profesional, por todo su trabajo y dedicación para darme una formación académica. De ellos es este triunfo y para ellos es todo mi agradecimiento, sin ellos no habría sido posible seguir el camino que me ha llevado hasta la culminación de esta tesina.

3. RESUMEN

El presente documento “Estructuración del área de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de El Jícaro, departamento de Nueva Segovia”, ha sido formulado en base a la investigación realizada en el tema de RRHH con el fin de sugerir a las autoridades y personas competentes cómo promover una eficiente administración en las distintas áreas creadas para su funcionamiento y así poder brindar los mejores servicios a los habitantes del municipio de El Jícaro. Función que reza en la misión de la institución y que por diferentes situaciones no se ha llevado a cabo con la rigurosidad que requiere.

Los elementos que contiene a partir de la investigación, serán una herramienta de utilidad para llevar a cabo un trabajo de calidad y calidez, sumado con lo que actualmente cuentan y que es de utilidad para la institución, trabajadores y población.

INDICE.

AGRADECIMIENTO	2
DEDICATORIA.....	3
RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN	7
SITUACIÓN DEL PROBLEMA	9
JUSTIFICACIÓN.....	10
OBJETIVOS.....	11
CAPITULO I.....	13
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	13
Reclutamiento, Contratación y Selección.....	14
Incentivo y Promoción.	14
Capacitación	15
Seguridad e Higiene	15
Control y Supervisión.....	16
Organigrama actual de la Alcaldía Municipal de El Jícaro	17
Árbol de problemas	19
Hallazgos más relevantes	20
estructuración del área de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de El Jícaro, departamento de Nueva Segovia.....	21
CAPÍTULO II	21
Dirección de Recursos Humanos.	22
Objetivos del Departamento de Recursos Humanos:	25
Propuesta de la estructura del Departamento de Recursos Humanos.....	26
Perfil del Director de Recursos Humanos.	26
Bibliografía	52

4. INTRODUCCIÓN

La Alcaldía Municipal de El Jícaro, ubicada en el departamento de Nueva Segovia, es una institución pública de carácter autónomo, la cual es administrada por autoridades electas popularmente. Según, el organigrama actual está estructurada en siete áreas: Concejo Municipal, Alcaldesa/Vice-Alcalde, Secretaría del Concejo Municipal, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Planificación, Dirección de Proyectos, Dirección de Servicios Municipales, a través de estas distintas áreas la comuna tiene como misión garantizar en conjunto con sus 43 trabajadores, el bienestar ciudadano en el contexto socio económico, cultural y de medio ambiente, mediante la gestión y administración de los recursos económicos, financieros y humanos. Además, tiene como visión promover una eficiente administración en las distintas áreas creadas para su funcionamiento y así poder brindar los mejores servicios a los habitantes del municipio de El Jícaro.

Actualmente la Alcaldía Municipal de El Jícaro, no tiene establecida un área de Recursos Humanos eficiente y eficaz, la cual ayude a las autoridades a trabajar con mayor tranquilidad y confianza en cada una de sus áreas.

La Alcaldesa Municipal es la encargada de la contratación y remoción del personal sin ninguna evaluación al desempeño del personal. Algunas de las funciones para el cargo de responsable de Recursos Humanos como pago de planilla, control de entradas y salidas del personal de la Institución, revisión de vacaciones a cada empleado, entre otras, las ejecuta el asistente personal de la Alcaldesa Municipal sin contar con la capacitación necesaria para el fortalecimiento y buen funcionamiento de esta área. Cabe destacar que esta área es dependiente del área Administrativa de la alcaldía pero en la realidad no es así.

Se hace necesario que la Alcaldía de El Jícaro como una institución de gobierno municipal posea un área de gestión del recurso humano y sea dirigida por personas especializadas en el campo, es por eso que el objetivo de la realización de este trabajo es organizar el área de Recursos Humanos establecido en la Ley 502 de Carrera Administrativa Municipal y así mejorar la eficiencia y eficacia del personal que atiende y brinda los servicios en la Alcaldía de El Jícaro; consecutivamente presentar los objetivos del área de Recursos Humanos, misión y visión, valores, estrategias y las respectivas tácticas a utilizar, también establecer metas que se deben tener en el departamento de recursos humanos. Por otra parte mostrar la estructura que deberá manejar esta área la cual facilitará la agilización e inducción de los nuevos empleados. Las fichas ocupacionales servirán para describir las funciones y actividades que se desarrollan en cada área. En cuanto a las relaciones laborales se pretende mejorarlas con la definición del proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación al desempeño en períodos prudenciales.

5. SITUACIÓN DEL PROBLEMA

La Alcaldía Municipal de El Jícaro, departamento de Nueva Segovia, no cuenta con un área de recursos humanos, el cual, ayude a los distintos responsables de cada área a trabajar con mayor tranquilidad y confianza en cada una de sus áreas.

Al no existir un área de Recursos Humanos ocasiona que los empleados trabajen de forma inadecuada, lo cual no les permite desempeñarse con eficiencia y eficacia según los roles que les corresponden, en cada área; no existe un incentivo moral que los concientice y haga ver que ellos son una parte fundamental de la Institución y sin ellos no funcionaría.

En cuanto a las contrataciones del personal, la ley de contrataciones del Estado faculta a cada Alcalde (sa) Municipal a realizar este proceso; por lo cual en algunos casos este esquema de selección constituye una limitante para garantizar a la persona idónea que cumpla a cabalidad con el rol que se le asigna.

La orientación que se le da al empleado es un poco superficial no profundizan detalles, porque la encargada de Recursos Humanos, no está capacitada, no cuenta con información necesaria del cargo que desempeña, no tiene autoridad de su cargo, solo transmite comunicación verbal a los empleados, según orientaciones del Alcalde (sa). Por lo tanto, no se le da seguimiento a cada empleado de sus obligaciones de acuerdo a las funciones que desempeña. Por no estar estructurada el área de R.R.H.H, la obligación es para la Asistente personal de la Alcaldesa Municipal.

6. JUSTIFICACIÓN

La Ley 502 de Carrera Administrativa Municipal tiene por objeto proveer a los municipios un Sistema de Administración de Recursos Humanos para la ejecución de políticas públicas municipales que aseguren la eficiencia y la eficacia en su gestión pública municipal; por tal razón, proponemos a las autoridades competentes municipales la estructuración del área de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de El Jícaro, lo que permitirá tener un control de todo el personal que labora en la Alcaldía y así se beneficiarán tanto sus empleados como sus superiores y el público que se presenta cotidianamente a realizar sus gestiones personales y comunitarias.

Al existir una estructuración del área de recursos humanos se está cumpliendo con el mandato de la Ley 502 Carrera Administrativa Municipal que establece los requisitos y procedimientos para el ingreso, estabilidad, promoción, capacitación, y retiro de los servidores públicos municipales que estén clasificados como de carrera de conformidad con el Arto. 34 numeral 18 de la Ley de Municipios.

Los beneficios que se obtendrán en la estructuración del departamento de recursos humanos en la alcaldía municipal de El Jícaro son:

Alcaldía: Se garantiza el buen manejo y seguridad de los empleados en todas las dependencias municipales y gubernamentales. Es por ello la creación de este y así se ahorrará problemas futuros.

Empleados: El departamento de recursos humanos cuida el cumplimiento de los derechos de los empleados como la entrega de los incentivos, solución de problemas. Realiza capacitaciones para que el empleado sea capaz de realizar cualquier trabajo, evalúan el desempeño y se entregan premios al mérito.

7. OBJETIVOS

Objetivo General:

Estructurar el área de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de El Jícaro, departamento de Nueva Segovia.

Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis relacionado con la administración del recurso humano de la Alcaldía.
- Definir las funciones y procesos del área de recursos humanos de la Alcaldía.
- Establecer la estructura organizativa del área de Recursos Humanos.
- Crear las fichas ocupacionales de los diferentes cargos establecido en la estructura del área de Recursos Humanos.

CAPITULO I

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS



La Alcaldía Municipal de El Jícaro, ubicada en el departamento de Nueva Segovia, la falta de estructuración del área de recursos humanos le ha ocasionado que los empleados y la Institución trabajen de forma inadecuada, lo cual no les permite desarrollarse al máximo en sus áreas con sus roles definidos.

1. RECLUTAMIENTO, CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN.

Cuando se realiza la contratación de personal para un puesto vacante la encargada de realizar dicha actividad es la Alcaldesa Municipal sin contar con un formulario de preguntas que la oriente en cuanto a actitudes y virtudes que debe tener el candidato a ocupar dicho puesto ofertado. (INEXISTENCIA DE FICHAS Y SELECCIÓN INCORRECTA DEL PERSONAL) No es una norma que los empleados elaboren planes de actividades diarias, semanales y mensuales de acuerdo a su puesto de trabajo. Pero, además los empleados no tienen la vocación de servicio al cliente ya que al momento de contratación no se les exige conocimientos en este campo y no se les valora.

La orientación laboral que se le da al nuevo empleado es un poco superficial, no profundizan detalles, porque el departamento de Recursos Humanos es el encargado de proporcionar la información acerca de las prestaciones, horas de trabajo y descanso, historia, misión, estructura y reglamento interno. Por no existir este departamento, la obligación es para el asistente personal de la Alcaldesa Municipal. (DEFICIENCIA EN EL AREA DE RRHH)

2. INCENTIVO Y PROMOCIÓN.

Para los empleados no existe un incentivo moral (PLAN DE INCENTIVOS) que los conciente y haga ver que ellos son una parte fundamental de la Institución y sin ellos no funcionaría.

Esta Institución tiene un alto grado de fragilidad, por no contar con programas de desarrollo del personal, no se cuenta con un método ideal para evaluar el desempeño

obtenido (PRACTICA DE EVALUACION) diariamente por los empleados, no utilizan los premios al mérito, por el mismo problema de no evaluar el desempeño. No tienen técnicas para prevenir conflictos laborales.

3. CAPACITACIÓN

Cuando se decide capacitar a los empleados se ve difícil establecer con exactitud en que se está fallando, porque no existe la persona indicada que reconozca el problema y de qué forma solucionarlo.

Las capacitaciones son la forma de lograr una mayor competitividad del recurso humano, y por no realizarlas a menudo los empleados pierden el interés de desarrollarse.

En la Alcaldía las capacitaciones se dan solamente por decisiones externas cuando lo solicita el Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM) una institución encargada de capacitaciones al personal de las alcaldías del país. (NO HAY CAPACITACIONES INTERNAS) El inconveniente que se da por solamente utilizar la capacitación externa, es que los capacitadores no conocerán enteramente el problema a capacitar en algunas áreas. INIFOM capacita mayormente en el manejo de sistemas contables de las alcaldías en cuanto al presupuesto municipal a ejecutar.

4. SEGURIDAD E HIGIENE

No existen condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias (INEXISTENCIA DE PLAN DE HIGIENE Y SEGURIDAD) para que los empleados realicen sus actividades con motivación de servicio a la población, lo hacen obligadamente porque están obteniendo un salario.

La higiene y seguridad del personal no es una prioridad para la institución ya que no existen plan o norma que lo indique. El complejo municipal es resguardado en la noche por un guarda de seguridad pero en el día no hay quien vigile la seguridad de los empleados ni la del público. No hay señalizaciones ni un Plan de Evacuación y Mitigación de riesgos en el caso que se presenten daños a la infraestructura, incendios.

No se exige en cada área uso de químicos para la eliminación de bacterias en las manos ya que el personal tiene contacto permanente con el público.

Carecen de un botiquín de primeros auxilios para cualquier eventualidad que se presente a alguno de los trabajadores que no requiera de hospitalización o de atención médica. En todo caso recurren al centro de salud o casa materna para socorrer sucesos accidentales rápidos que hasta el momento se dan en muy poca dimensión.

5. CONTROL Y SUPERVISIÓN

El control de entrada y salidas del personal de su área de trabajo no es regulado por ninguna persona para que cumpla satisfactoriamente su deber. (FALTA DE CONTROL Y SUPERVISION) Existe un digitador de huellas que controla las entradas y salidas del día de trabajo pero realmente no se toma en cuenta a la hora de aplicar las asistencias laborales del trabajador, muchos trabajadores olvidan marcar.

Existe otra situación presentada en la institución al momento en que el empleado solicita permiso, el escrito es llevado al Alcalde de la Comuna, pero si él no se encuentra, la petición se la entregan al asistente personal; lo que puede ser un retraso para el empleado.

No se mide el nivel de desempeño laboral en cada trabajador, (INEXISTENCIA DEL AREA DE RRHH) cumplimiento de metas y objetivos en cada área para darse cuenta del grado de eficiencia, eficacia y efectividad que trabaja cada uno de ellos. La Alcaldesa Municipal mayormente se da cuenta del buen trabajo de sus empleados más cercanos que sus funciones son de campo como el área de proyectos, área de servicios municipales; el resto de áreas no es controlado eficientemente, ya que la encargada del personal como es la asistente de la Alcaldesa (DUPLICIDAD DE FUNCIONES) se ocupa de pago de planilla y llevar control de vacaciones de personal. En este sentido la encargada de finanzas está capacitada para elaborar la nómina de pago para los trabajadores permanentes, así como para elaborar la nómina de los trabajadores temporales. Esto implica mayor carga de trabajo para la persona que elabora este documento ya que debe hacerlo mensualmente, con un tiempo adecuado de revisión exhaustiva por las deducciones que se deben hacer incluyendo el pago al INSS. Esto causa mayores

contratiempos en el caso de los trabajadores temporales que habrá que sacarlos de nómina cuando terminan sus periodos de contratación que en algunas ocasiones no son muy largos. De igual manera la entrada a la nómina de las nuevas contrataciones temporales.

La mayor parte de los trabajadores permanentes, desempeñan varias funciones como es el caso de la asistente de la Alcaldesa y la responsable de finanzas. Esto ocasiona cierto descontento en los trabajadores que como compensación a la duplicidad reclaman aumento de salario y pago de horas extras, lo que no está contemplado en la Ley de Municipios ni en ninguna normativa. A pesar de esto no existe otro tipo de conflictos que afecte en gran medida el clima laboral. Al contrario de esto la mayor parte de los trabajadores se apropian de tareas para que el trabajo colectivo de la municipalidad salga adelante.

6. ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL JÍCARO

Está estructurado de manera que refleja un funcionamiento que se acerca a la distribución correcta de acciones concretas, pero en la realidad no funciona de tal manera, debido a que la falta de entrenamiento, capacidades y asunción en la distribución de roles, tiene como resultado el recargo de atribuciones en unos más que en otros, tal como se explica en el caso del área de RRHH y el caso del CPF que por falta de recursos no están asignados los que el cronograma refleja.

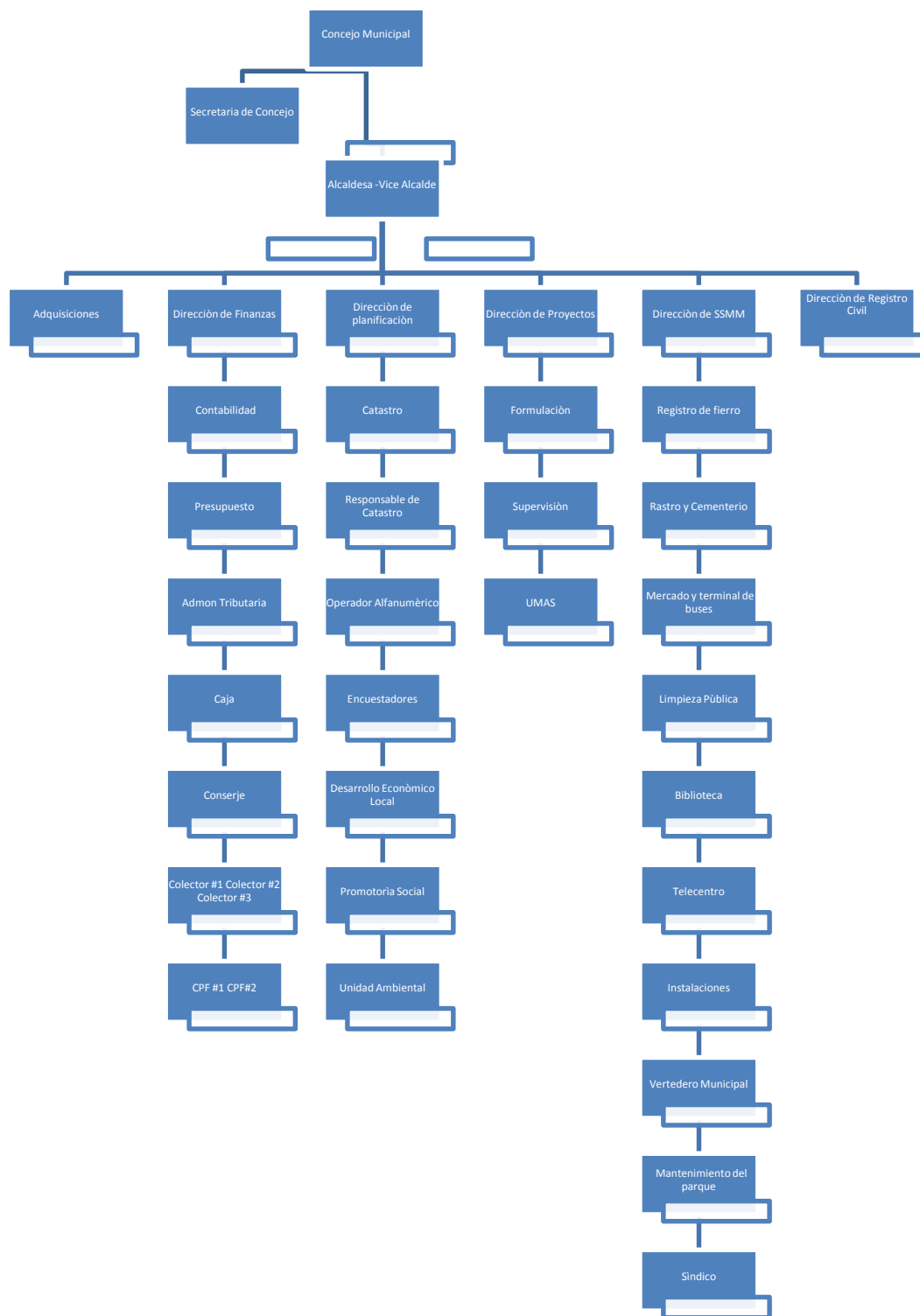


ILUSTRACIÓN -1 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL

7. ÁRBOL DE PROBLEMAS

Se hace necesario realizar un análisis más profundo acerca de la problemática más sentida en la Alcaldía, Por lo tanto se eligió el árbol de problemas que refleja con mayor claridad el problema principal, las posibles causas que lo ocasionan y que sea uno más de los instrumentos que contiene este documento para que se determinen diferentes escenarios que sirvan para resolver en lo posible esta problemática.

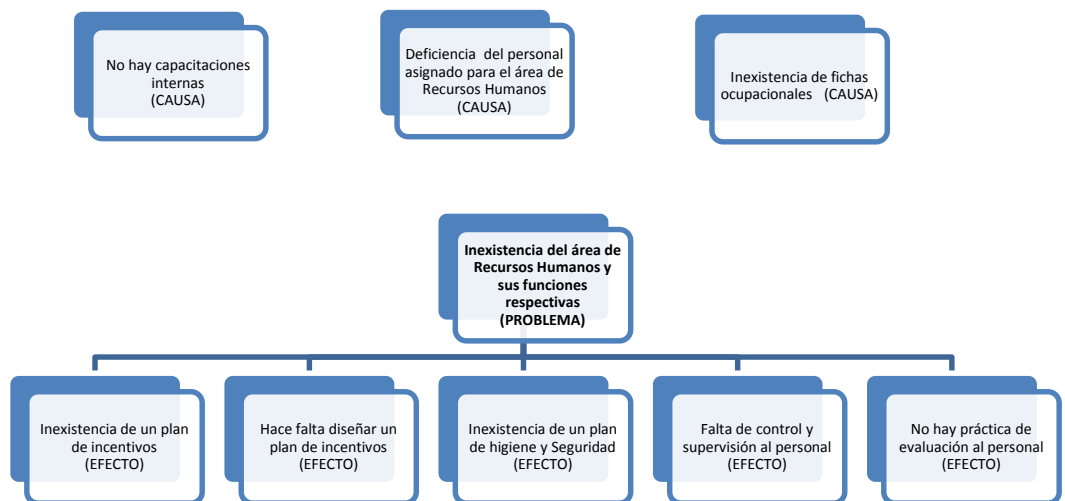


ILUSTRACIÓN 1-1. ARBOL DE PROBLEMAS

8. HALLAZGOS MÁS RELEVANTES

De acuerdo al análisis realizado se concluye que hay deficiencias en la gestión del Recurso humano de la Alcaldía Municipal de El Jícaro, actualmente no tiene establecida un área de Recursos Humanos eficiente y eficaz, la cual ayude a las autoridades a trabajar con mayor tranquilidad y confianza en cada una de sus áreas.

La Alcaldesa Municipal es la encargada de la contratación y promoción del personal sin ninguna evaluación al desempeño documentada. Algunas de las funciones para el cargo de responsable de Recursos Humanos como pago de planilla, control de entradas y salidas del personal de la Institución, revisión de vacaciones a cada empleado, entre otras, las ejecuta el asistente personal de la Alcaldesa Municipal sin contar con la capacitación necesaria para el fortalecimiento y buen funcionamiento de esta área. Cabe destacar que esta área es dependiente del área Administrativa de la alcaldía pero en la realidad no es así. Es por eso que al profundizar en la problemática se hace necesario la propuesta de estructurar el área de Recursos humanos para mejorar la gestión del mismo, las condiciones laborales, y eficiencia y eficacia del área de RRHH de la Alcaldía Municipal del Jícaro, Nueva Segovia.

CAPÍTULO II

ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL JÍCARO, DEPARTAMENTO DE NUEVA SEGOVIA.



El presente capítulo contiene la propuesta de la estructuración del área de Recursos Humanos, define las funciones del área, se establece la estructura organizativa, que oriente y defina las actividades organizacionales; se establecen los procesos que ayudan al reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del personal con el propósito que los empleados sean eficientes y eficaces; se realizan técnicas que ayuden a las relaciones laborales con el propósito de mantener la satisfacción y la confianza del personal; se crean las fichas ocupacionales y funciones de los diferentes cargos propuestos en la estructura del área de Recursos humanos.

1. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El área de Recursos Humanos responde al Alcalde o Alcaldesa Municipal. Coordina con el área administrativa y financiera para efectos de planilla, pagos y sueldos. Esta área tiene una comunicación directa con los trabajadores a efectos de aplicar las políticas al personal.

- Elabora los perfiles ocupacionales de cada cargo y asegura los procesos de selección, contratación y evaluación de personal.
- Elaborar el plan de entrenamiento y capacitación del personal.
- Ejecutar el cumplimiento del reglamento del personal.
- Proponer las medidas de estímulo y motivación al personal de la municipalidad.
- Elaborar los informes mensuales y reportes del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social.
- Atiende y tramita los reclamos laborales.
- Revisar constantemente la elaboración y actualización de los expedientes del personal.
- Controlar y registrar: ausencias, puntualidad y permiso del personal.
- Administrar el proceso de vacaciones del personal en coordinación con las diferentes dependencias y direcciones.
- Elaborar la planilla del personal de campo;
- Elaborar la planilla del personal permanente y transitorio.
- Actualizar el manual de funciones y reglamentos internos del personal.

- Promover instancias que ayuden a valorizar los R.R.H.H de la alcaldía.
- Aumentar la productividad y desarrollo de los Recursos Humanos de la institución desarrollando para ello un sistema pertinente de contratación, capacitación, promoción, motivación, y evaluación del desempeño.
- Asegurar las condiciones de equipamiento, higiene y seguridad laboral.

1.1 Misión del área de Recursos Humanos.

“Somos un área con vocación de servicio dentro de la alcaldía municipal del Jícaro, desarrollando los procesos relacionados con el recurso humano para el buen funcionamiento de la institución”.

1.2 Visión del área de Recursos Humanos.

“Impulsar a la institución a la excelencia y al éxito, con esfuerzo, dedicación y responsabilidad, ofreciendo servicios de calidad”. Contratamos empleados públicos calificados, cubrimos la necesidad de los puestos de trabajo; desarrollamos recurso humano eficiente a través de la capacitación sistemática para un mejor desempeño”.

1.3 Propuesta de pilares fundamentales.

Cada trabajador debe cumplir con los valores que se requieren poner en práctica el cumplimiento de sus funciones para una mayor eficiencia.

Responsabilidad:

El compromiso como empleado es cumplir con las obligaciones que tiene el puesto de trabajo realizándolo a tiempo y con calidad.

Ética:

La realización de las labores de cada uno de los miembros de la Institución es desempeñada con apego a los valores y normas éticas.

Solidaridad con el Equipo de Trabajo:

El apoyo entre los empleados lleva a realizar un servicio de calidad, y principalmente al logro de objetivos que hacen más fuerte y sólida la Institución.

Respeto:

Como miembro de la Institución se tiene por obligación reconocer el valor de los demás y respetar los derechos de los compañeros de trabajo y como el de la población.

Lealtad:

Considerar a la Institución y a los pobladores como el medio para lograr los objetivos y metas que tiene, considerando que al fallarles su visión individual dentro de la Institución se volverá un fracaso.

Confianza:

De acuerdo a la seguridad que se le brinde al empleado en el trabajo especialmente al emprender una acción de compromiso, de esa manera la Institución obtiene beneficios y por ende los empleados.

Honradez:

El desempeño de calidad y sin engaños atrae a la población a confiar ciegamente en la Institución y en los empleados. Si el empleado es sincero con la Institución para la que trabaja, obtiene oportunidades y beneficios.

Comunicación:

Todos los miembros de la Institución deben expresarse con respeto hacia los demás, dialogar de los cambios institucionales con el fin de mejorar y actualizarse.

Disciplina:

La manera de actuar debe ser ordenada por parte de todos los empleados y autoridades; un comportamiento que muestre la calidad de los servicios que ofrecen, y la disponibilidad de realizarlos de la manera más eficiente.

Honestidad:

El compromiso de los empleados de la alcaldía para cumplir sus labores; con actitud de servicio y compromiso proponiéndose dar lo mejor de sí; buscando el bienestar de toda la Institución especialmente el de los pobladores, eximiéndose de beneficios personales.

Imparcialidad:

Los jefes deben reconocer entre sus subordinados la capacidad y honestidad de cada uno de sus empleados, si estos no se encuentran comprometidos con la alcaldía se debe ser ecuánime, y buscar soluciones rápidamente; sin importar que el empleado en cuestión tenga vínculos de amistad u otros con su superior.

2. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

GENERAL:

Desarrollar un proceso de administración eficaz y eficiente en el departamento de recursos humanos aplicando los instrumentos adecuados para el funcionamiento de cada área.

ESPECIFICOS:

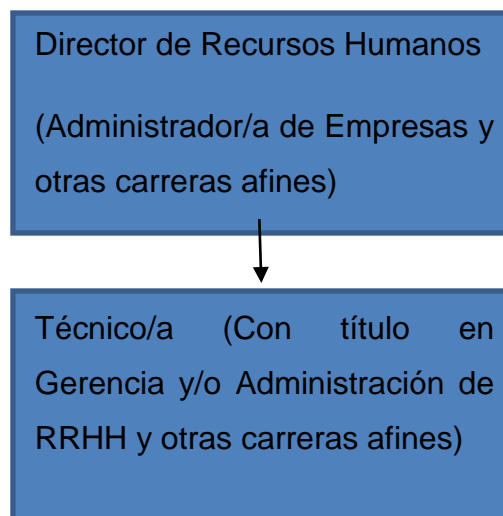
Mejorar y aplicar mecanismos de divulgación atractiva que contengan los requisitos de selección de personal de acuerdo al manual de funciones y otros instrumentos para aplicar a cargos en la Alcaldía Municipal del Jícaro, Nueva Segovia.

Aplicar la evaluación al desempeño en un periodo trimestral para mejorar la funcionalidad en el rol que le corresponde a cada empleado para poner en práctica el sistema de recompensa de acuerdo al desempeño laboral.

Practicar reuniones evaluativas por área al menos una vez al mes para el seguimiento, control y relación patrono- empleado/a.

Capacitar al personal al menos dos veces por año en temática referida al rol que desempeñan combinando con procesos de crecimiento personal y liderazgo que ayuden a fortalecer las relaciones interpersonales y los sensibilicen acerca de las obligaciones y responsabilidades personales y colectivas, así como los productos que se esperan en el cargo.

3. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.



4. PERFIL DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.

Garantiza la aplicación de las políticas de las capacidades humanas en la Alcaldía, así como la implantación de los sistemas de gestión y desarrollo de RRHH y de la Carrera Administrativa Municipal, con base a lo dispuesto en la Ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, su reglamento, Ley 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa su reglamento y la legislación laboral vigente. Ejerce su autoridad operativa sobre el personal responsable de todas las áreas que conforman la Alcaldía. En cuanto a relaciones de autoridad y responsabilidad el departamento estará bajo la subordinación del Alcalde/sa Municipal; en su relación con los otros jefes de línea el

Departamento de Recursos Humanos tendrá que ocuparse de todos los aspectos relacionados con el personal de la alcaldía.

Preferiblemente licenciado en Administración de Empresas o Derecho, post grado en Sistemas de Gestión y desarrollo de RRHH o gestión del talento humano. Curso de la Ley 502, Leyes supletorias, Curso de Seguridad Social. Curso de la Ley 618 de Higiene y Seguridad Ocupacional. Operador de Computadoras y Excel Avanzado.

Técnico/a asistente del área de RRHH

Apoya al director/a de RRHH en las funciones que corresponden (reclutamiento, selección e inducción de personas, evaluación, capacitación y compensación de personas; administración de nómina, sueldos y salarios; higiene y seguridad). Preferiblemente licenciado en Administración de Empresas o Derecho, Curso de la Ley 502, Leyes supletorias, Curso de Seguridad Social. Curso de la Ley 618 de Higiene y Seguridad Ocupacional. Operador de Computadoras y Excel Avanzado, u otras carreras afines.

5. ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL

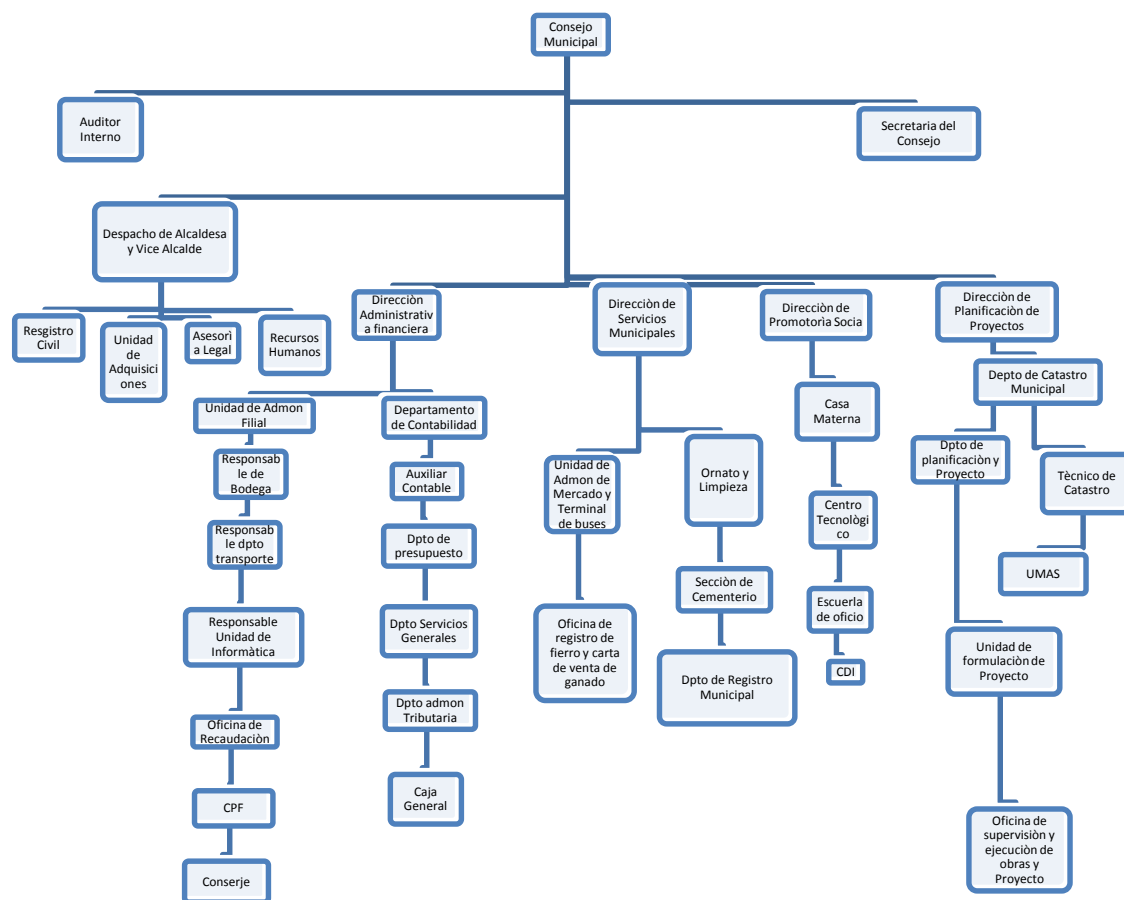


ILUSTRACIÓN4-1 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DEL AREA DE RRHH

6. PROPUESTA DE FICHAS OCUPACIONALES

Las fichas ocupacionales para el área de Recursos Humanos se elaboran con el fin de contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa, ya que este es una herramienta básica para la Institución a fin de ofrecer a la Municipalidad un instrumento técnico para implantar y concretar las funciones y responsabilidades del personal; así como la relación jerárquica de los diferentes niveles, áreas y puestos de trabajo de la Alcaldía de El Jícaro.

FICHA OCUPACIONAL #1			
1. Nombre del cargo:	Director/a de Recursos Humanos		
2. Ubicación:	Alcaldía Municipal del Jícaro, Nueva Segovia		
3. Cargos subordinados:	Secretaria	Responsable de Personal	Jefes de Áreas
4. Superior inmediato	Alcalde /sa		
5. Definición del cargo:	Reclutamiento selección e inducción de personal nuevo, planificación de capacitación, evaluación y compensación.		
6. Funciones	Evalúa la capacidad de gestión y el desarrollo de los jefes y responsables de las dependencias, que conduzcan a la apropiada estructuración de planes de desarrollo del personal laborante.		
	Determinar las oportunidades y exigencias futuras de los candidatos respecto al proceso de selección.		
	Dar seguimiento al proceso de contratación del personal.		
	Coordinar la presentación de nuevos proyectos a las diferentes áreas de la Alcaldía según el tema que soliciten Revisar los contratos de trabajo, solicitudes de empleo y notificaciones de ingresos al INSS del personal que se contrata		
	Vigila las garantías mínimas de trabajo de todo el personal contratado en la municipalidad incluyendo el cumplimiento del plan de vacaciones del personal del área.		
	Realiza otras actividades relacionadas con su cargo		
7. Requisitos del cargo:	Nivel académico: Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero o Economista		
	Otros estudios: Computación, Administración Municipal		
	Relaciones Humanas, Conocimiento de leyes laborales actuales		
	Conocimientos básicos de Windows y Office.		
	Experiencia laboral: Dos años de experiencia en la Administración de RRHH		

FICHA OCUPACIONAL #2

1. Nombre del cargo:	Técnico/a Asistente del Director/a de Recursos Humanos
2. Ubicación:	Alcaldía Municipal del Jícaro, Nueva Segovia
3. Cargos subordinados:	Secretaría
4. Superior inmediato	Director/a de RRHH
5. Definición del cargo:	Mejorar los procesos de reclutamiento, selección e Inducción, a la vez crear un buen ambiente de trabajo dentro de la Institución
6. Funciones	Analizar las necesidades de personal en las diferentes áreas de la empresa.
	Coordinar con el director de Recursos Humanos la necesidad de formular un plan formal de Reclutamiento y Selección.
	Actualizar una base de datos sobre los diferentes procesos que le competen.
	Mantiene custodiado el expediente del personal
	Realiza otras actividades relacionadas con su cargo.
7. Requisitos del cargo:	Nivel académico: Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero o Economista
	Otros estudios: Computación, Administración Municipal
	Relaciones Humanas, Conocimiento de leyes laborales actuales
	Conocimientos básicos de Windows y Office.
	Experiencia laboral: Dos años de experiencia en la Administración de RRHH

7. PROPUESTA DE LOS PROCESOS QUE REALIZARÁ EL ÁREA DE RRHH

La presente propuesta se realiza con la seguridad de que existe la necesidad en la institución de crear un área de Recursos Humanos que permita mejorar las contribuciones productivas del personal de la institución. Tomando en cuenta que la Alcaldía Municipal no cuenta con recursos suficientes para la contratación de un personal amplio en el área de RRHH y ante las limitantes que se encuentran en esta área, se propone contratar al menos una persona que apoye al director/a de RRHH en las funciones que corresponden (reclutamiento, selección e inducción de personas, evaluación, capacitación y compensación de personas; higiene y seguridad), para mejorar la eficiencia y eficacia el trabajo en esta área.

7.1 PROCESOS DEFINIDOS PARA EL ÁREA DE RHH

Brinda seguimiento, monitoreo, evaluación de las actividades planificadas y ejecutadas del personal técnico de todas las áreas de trabajo de la municipalidad, sin detrimento a las facultades de ley del Alcalde (sa) Municipal.

Toma decisiones en el sistema de evaluación del desempeño del recurso humano de la Alcaldía Municipal, siendo esta parte del equipo evaluador.

Diseña programas de desarrollo y capacitación del personal de la Alcaldía.

Aplica el manual de ética y disciplina del personal de la Alcaldía.

7.1.1 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es el medio de atracción de nuevo capital humano a las organizaciones, y es que interactúa directamente con los que pronto formaran parte de esta; y reconoce quienes son los que pueden aportar mayores y mejores beneficios a la Institución, con sus conocimientos y habilidades. Para que se dé el reclutamiento es necesario que exista la

necesidad de llenar una vacante la cual es solicitada a través de una requisición de personal, y es enviada por los jefes de área hacia el departamento de recursos humanos, los cuales llevan a cabo el reclutamiento.

Es necesario atraer un número considerable de candidatos para escoger y comparar el perfil entre ellos; y así poder disminuir los costos y el tiempo en el proceso de selección al depurar los candidatos. Cuando las instituciones tienen la necesidad de nuevos empleados deben atraer a los candidatos de la manera más rápida y al menor costo, por lo que se requiere un medio para divulgar y ofrecer la plaza vacante por lo que se deben aplicar técnicas de reclutamiento (interno y externo).

8. FLUJOGRAMA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

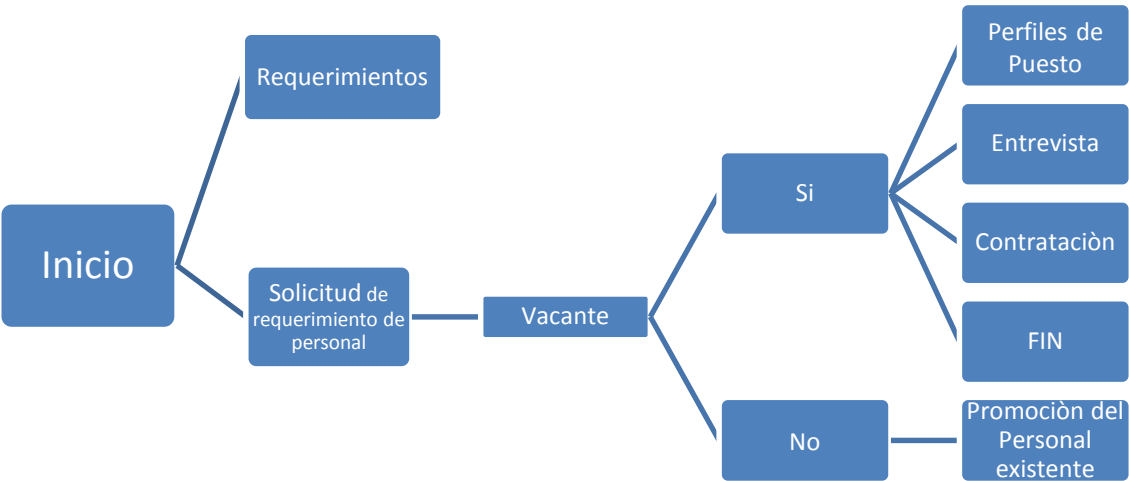


ILUSTRACIÓN-2 FLUJOGRAMA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

9. FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNA.

Para la publicación de las vacantes se utilizaran, lugares visibles dentro de la Institución, lugares donde estén las personas indicadas:

El uso de los carteles en toda la Institución, pero específicamente se ubicaran en los lugares más transitados por los empleados que cumplan con los requisitos. Este cartel les mostrara los requisitos necesario para el cargo, para que solo los que cumplen con los requisitos apliquen a la vacante.

En internet (Facebook página oficial de la Alcaldía) se publicaran las vacantes con sus respectivos requisitos; para que los empleados puedan saber cuáles son sus posibilidades de ocupar el cargo. Este sitio será utilizado para personal que se encuentre en niveles administrativos o para personas que tienen conocimientos del uso del internet.

El encargado de reclutar al personal les hará llegar la notificación del cargo que se pretende llenar a los jefes de área o departamento, el cual les hará saber a sus subordinados a través de un informe o comunicado de una plaza vacante; a los empleados que aplican a la plaza por sus conocimientos, habilidades y destrezas.

9.1 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO INTERNO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL JÍCARO.

El reclutamiento Interno está dirigido a reclutar al personal que se encuentra dentro de la Institución ya sea por que labora dentro de esta, o porque ha participado en reclutamientos anteriores y se encuentra en el banco de información de la dirección de Recursos Humanos

Promover las vacantes dentro de la Institución mediante pruebas realizadas a los empleados de la Alcaldía, por medio de los jefes inmediatos del candidato, para que estos sean movidos a otro puesto como los siguientes:

Ejemplo:



Alcaldía Municipal de El Jícaro

Dirección de Recursos Humanos

CONVOCATORIA A CARGO

Cargo: Director de Recursos Humanos

Fecha Límite: xxxxxx

Dónde: Alcaldía Municipal de El Jícaro, Nueva Segovia

Estudios Requeridos:

Cargo disponible para: ascenso, transferencia, promoción con derecho a estudiar una carrera.

Requerimientos del cargo: Ocupar un puesto superior al que ya tienen, del mismo nivel pero con diferentes funciones, siempre que cumpla con los requisitos exigidos para el cargo.

Remuneración:

Las personas que llenan estos requisitos y estas interesadas en ocupar el cargo, entregar curriculum en el departamento de recursos humanos.

Para reclutar personal tanto administrativo como operativo se colocaran carteles en los lugares más visibles para los empleados (en cada área o departamento), y los lugares que ellos transitan con mayor frecuencia.

Utilización del banco de datos (información) donde se encuentra el registro de personas que con anterioridad han llenado solicitudes, y que hasta probablemente han sido entrevistados y examinados con anterioridad.

Se revisarán los curriculum de las personas que con anterioridad han solicitado empleo, para saber si existe una persona o varias que cumplen los requisitos.

Se contactaran por vía telefónica a las personas que cumplen los requisitos exigidos por la vacante para que pasen al proceso de selección.

10.FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNA.

Es necesario que los lugares donde se publiquen las vacantes de la alcaldía Municipal de El Jícaro sean bastante visitados, visibles y muy convenientes para las plazas a ocupar; por lo que los sitios a utilizar para el reclutamiento externo son:

Se utilizaran carteles ubicados en lugares visitados como el parque y la alcaldía. También se utilizaran los carteles en universidades, institutos técnicos, institutos de educación media.

10.1 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL JÍCARO.

El Reclutamiento Externo se estará realizando cuando no se han encontrado candidatos que cumplan los requisitos para llenar la vacante dentro de los empleados y de entre las personas que ya hayan presentado curriculum, solicitud de empleo; el reclutamiento externo tiene como función atraer candidatos. Estas son las que se manejaran en la Alcaldía Municipal de El Jícaro:

Utilización de Carteles y publicación en internet: Con estos se pretenderá atraer candidatos con conocimientos frescos porque los carteles serán publicados en Universidades, Institutos de Educación Media e Institutos Técnicos. El cartel debe esclarecer los requisitos necesarios que debe tener la persona que desea ocupar la vacante.

En Facebook debe crearse un perfil sobre la vacante ofertada.

- Solicitud de Empleo.

Este documento es para conocer todo lo concerniente a los aspirantes al puesto que se está ofreciendo; el cual será entregado por el encargado de la sección de reclutamiento, selección e inducción del personal. Para reclutar personal idóneo, se utilizarán fuentes internas como: Inventario del personal interno, Registro de clasificado de oferentes y recomendaciones de trabajadores internos. Si no se obtiene lo que se desea con fuentes internas, se utilizarán las fuentes externas como: Anuncios por la radio, presentación espontánea, otros.

Para mejorar el reclutamiento en la alcaldía se revisará el registro clasificado que tiene de los empleados, incluyendo todos los niveles jerárquicos, se promoverá a aquellos empleados que han demostrado calidad y calidez en el trabajo como un manera de incentivar su desempeño, se utilizará la base de datos de personas que llenan solicitud con anterioridad y que hasta probablemente hayan sido entrevistados, candidatos recomendados por los empleados. Se utilizarán carteles en lugares como: universidades, institutos de educación media y otros que contengan las especificaciones del candidato a reclutar.

- Contratación .

Para seleccionar a la persona más adecuada para ocupar el puesto que se necesita llenar, se utilizará un proceso de selección, entrevista al candidato, previa preparación de un ambiente de confianza para que el candidato no se sienta presionado, utilizar pruebas técnicas, realizar un informe final del proceso de selección y por último se debe realizar la investigación del candidato.

Se realizará la entrevista de contacto, se observará su presentación, puntualidad, interés por el empleo y su comportamiento. También la entrevista de profundidad y la de contratación. La entrevista será realizada individual y estandarizada, el tipo de preguntas serán cerradas y de sondeo, se inicia con preguntas fáciles, las pruebas técnicas variaran de acuerdo al puesto que se necesita ocupar. Se realizaran entrevistas de selección para conocer al candidato, y que este conozca un poco de la Institución. Con la entrevista se pretende conocer si es el idóneo para ocupar el puesto y también se pretende conocer la

lealtad que puede ofrecer y la disposición a trabajar bajo las condiciones que la Institución ofrece. Verificar si la información que presentó en el currículum es veraz.

- **Entrevista de Contacto:**

Sirve al encargado de seleccionar, como guía de observación de cómo es la presentación del candidato, para conocer el interés que muestra por el empleo, la puntualidad y el comportamiento del entrevistado.

- **Entrevista de Puntualidad:**

Esta entrevista es para reconocer si tiene los conocimientos adecuados para ocupar el cargo, y se busca obtener respuestas técnicas acerca de las hábiles del entrevistado.

- **Entrevista de Contratación:**

Se hace saber las características específicas del puesto de trabajo: El horario, salario, a quien le rendirá cuentas y las diferentes compensaciones que se reciben, entre otras. Esta entrevista se realizara a las personas que más conocimientos tengan acerca del puesto a ocupar, por lo que se les dará a conocer los horarios, el salario a recibir y las compensaciones para poder indagar sobre la disposición que tienen tanto con la hora y su disposición para el logro de los objetivos.

Cada entrevista varía con respecto al puesto que se desea llenar, como se muestra en la entrevista de profundidad. Para saber la personalidad, los valores que rigen a la persona, inteligencia emocional, capacidad de análisis, capacidad de expresión, capacidad de síntesis y otras.

Las Pruebas Técnicas son las que tratan de evaluar el dominio sobre conocimientos, habilidades requeridas por lo que son necesarias las siguientes pruebas:

- a. **Pruebas Escritas:** Dependiendo el cargo a ocupar así serán las preguntas que contendrá el test. Por las diferentes áreas que existen los responsables de cada área tienen la obligación de informarle al seleccionador cuales son los conocimientos que se necesitan en el lugar de trabajo.

b. Prueba de Destreza o Práctica: A través de esta se observará el uso de los materiales o equipo (depende del cargo) que se utiliza en el puesto de trabajo, la rapidez y el cuidado que se tiene a la hora de realizar la prueba.

Si el puesto que se desea llenar tiene como la herramienta de trabajo la computadora, tendrá que hacer pruebas de conocimiento de esta. Prácticas de los programas de office en donde los más usuales son: Word, Excel, PowerPoint.

Si se trata de puestos que tengan que ver con contabilidad las pruebas serán con respecto a estados financieros, entre otros con respecto a la contabilidad.

La persona que está aplicando a encargado del cuido del parque, tendrá como práctica a elaborar el cuido y el siembro de plantas, el aseo y la amabilidad.

11. CAPACITACION.

En la alcaldía se realizarán capacitaciones internas las cuales son impartidas por personas que laboran dentro de la Institución, los tipos de capacitación que se les brindan son: en el puesto de Trabajo para monitorear al empleado, lecturas guiadas, estudio de casos. También se realizarán seminarios externos. Ej:

- Estudio de Casos: Cada semestre se impartirá una capacitación, cuyo contenido será de acuerdo a la necesidad que se tiene en la Institución, por cada área. En estas capacitaciones se incluirán técnicas donde se analice a profundidad el rol y desempeño de cada empleado/a y para ello se realizarán actividades como estudios de caso que tengan que ver con resolución de las realidades que se presentan en el día a día.
- Seminarios Externos: La realización de estos seminarios será cada tres meses y será impartida por una empresa consultora (opción de la Institución).
- En estas sesiones se dará a conocer métodos y reglas para la realización de las tareas a los empleados, entre ellas: concientizar al personal que al lograr los objetivos y metas para obtener beneficios a nivel institucional e individual es una tarea de ganar –ganar.

Una vez que finaliza la capacitación es necesario ejercer una evaluación; esto incluye una prueba antes, y otra después; y así controlar que se realiza el contenido de la capacitación al trabajo real y algún tipo de estudio de comprobación de que se haya retenido el aprendizaje. Porque la falta de evaluación puede ser el defecto más grave en la mayoría de los esfuerzos de capacitación y desarrollo.

11.1 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL JÍCARO.

El propósito principal de la capacitación es que la Institución tenga empleados con bastante conocimiento en el área de trabajo y desarrollar habilidades y mejorar las actitudes, que les permitan ser empleados competitivos, con alto rendimiento, y colaboren con el desarrollo institucional y personal. Pero para saber cuál son las necesidades o qué tipo de capacitación requiere el personal es necesario hacer un análisis el cual se constituye en tres pasos:

- Conocer cuáles son las funciones a desarrollar por el empleado, para saber en qué necesita ser capacitado, para ello es necesario indagar sobre los conocimientos y habilidades de la persona.
- Ya analizados los empleados, es necesario asegurarse que el programa de capacitación se apegue a los niveles de educación, experiencia, aptitudes, sus actitudes y su motivación personal.
- Implantar los objetivos que se persiguen con la capacitación.

11.2 MÉTODOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Pero antes de empezar a capacitar al personal es necesario saber cuáles son sus verdaderas necesidades. Por lo que se requiere conocer en cuál de las funciones que realizan es en la que fallan con mayor frecuencia y para ello se necesitan métodos para la detección de los problemas.

Puesto-Persona: En este se determinan los conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente el puesto. Esto sirve para corregir los problemas que presenta el empleado en el cumplimiento de sus funciones.

Desempeño: Esta dirigida a niveles medios de la Institución, y toma como base la evaluación del desempeño. Esta capacitación tiene que estar amarrada al desempeño que se espera de la persona y al logro de metas.

Observación: Los jefes de área son los encargados de observar el desempeño de sus subordinados, también observa el comportamiento que tienen en su puesto de trabajo, es una forma de conocer en cuál de las funciones está fallando el personal.

11.3 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN INTERNA DE PERSONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL JÍCARO.

La capacitación interna trata de capacitar a los empleados dentro de la Institución y es impartida por personal que labora en la Institución (encargado de capacitar al personal), con lo que se busca mejorar el desempeño en su puesto de trabajo, y mantendrá a los empleados en constante desarrollo intelectual.

Se impartirán lecturas guiadas de libros, documentos referidos que se apegan a su puesto y a la parte donde los empleados están fallando constantemente.

Los empleados realizarán las reflexiones con la persona que les imparte la capacitación y tendrán participación uno a uno, mostrando lo aprendido.

También lo relacionarán con su vida laboral, manteniendo siempre como propósito único dar la mayor y mejor atención a los pobladores de la alcaldía.

Se realizarán prácticas de cómo pretenden llevar a cabo lo aprendido en la capacitación.

El estudio de casos describe problemas que en algún momento se dieron, se está dando o se pueden presentar en la Institución, pretendiendo que los empleados no importando su nivel jerárquico traten de solucionarlo con sus conocimientos y habilidades. También se

quiere comprobar que tan rápido pueden solucionar el problema tomando una decisión fundamental.

La capacitación por medio de videos, es un recurso económico y fácil de comprender para los empleados; por lo que será un medio que ayude a mejorar las habilidades, los hábitos etc.

11.4 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN EXTERNA DE PERSONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL JÍCARO.

Las capacitaciones externas tratan de compensar o auxiliar las capacitaciones internas, pueden ser igual de buenas, pero esto trae ideas diferentes a la Institución y consiguen que los capacitados se sientan más interesados en este tipo de adiestramiento.

El seminario externo es impartido por personas que provienen de una empresa dedicada expresamente a las capacitaciones del personal. Por ello es necesario que la Institución ofrezca capacitaciones de esta índole a su personal, las capacitaciones son para mejorar sus habilidades prácticas y aumentar sus conocimientos. El Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM) está constantemente realizando capacitaciones a las alcaldías del país.

12. EVALUACION AL DESEMPEÑO.

Para mejorar la capacidad del desempeño del empleado se implementa la evaluación periódica, los métodos que se utilizarán son la jerarquización múltiple, de incidentes críticos, la evaluación de 360° y la evaluación participativa por objetivos (EPPO). Estos son los métodos más usados en las empresas y se puede aplicar más de uno. Son de fácil aplicación, comprensión y de menor complejidad.

La evaluación del desempeño será realizada de la siguiente manera:

a. Método de Jerarquización Múltiple: Se utilizarán criterios como cantidad y calidad de trabajo, cooperación iniciativa. Por lo que cada persona puede salir en diferentes posiciones entendiendo el criterio. Y se hará cada mes.

b. Método de Incidentes Críticos: Se llevara una hoja de registro donde se anotan los incidentes de carácter laboral ya sean positivos o negativos **En la Técnica de Incidentes Críticos:** La evaluación lleva al evaluador a realizar anotaciones de los incidentes de trabajo ya sean positivos o negativos a través de una hoja de registro. Los jefes de cada área se reunirán con sus subordinados para hacerles saber cuáles son los incidentes positivo y negativos que ha obtenido a través del tiempo de evaluación; donde el empleado se debe comprometer a mejora en lo que está fallando y seguir elevando su potencial en lo que logro sobresalir.

La Técnica de Evaluación de 360°: Será realizada en el área o departamento que el evaluado se encuentra; los evaluadores serán el jefe, los pobladores que asisten a la Institución y los compañeros de trabajo; cuando la evaluación es hacia el jefe las personas bajo su mando son quienes se encargan de evaluar y también se da la autoevaluación. Es una buena forma de evaluar porque se recolecta información de todos los medios posibles. Aunque para el evaluado no es nada fácil, al sentirse que es el centro de atención puede ser estresante y muy complicado.

Otra de las técnicas a utilizar es la Evaluación Participativa por Objetivos (EPP0), la cual será realizada por el encargado de sección de evaluación del personal, y se manejaran seis etapas:

Formulación de Objetivos Consensuales: Es la forma de declaración del objetivo que se desea alcanzar, los cuales son determinados por los jefes y subordinados, por medio de negociación hasta llegar a un acuerdo.

Compromiso Personal Frente a la Consecución de los Objetivos conjuntamente establecidos: Es necesario que los evaluados acepten totalmente los objetivos y se comprometan a alcanzarlos; en algunos casos se celebra un tipo de contrato formal o psicológico para practicar el acuerdo realizado.

Negociación con los Jefes Sobre la Asignación de los Recursos y los Medios Necesarios Para Conseguir los Objetivos: Esta etapa es para definir los recursos y medios (equipos y máquinas) necesarios para alcanzar eficazmente los objetivos. Estos representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.

Desempeño: Es el comportamiento del evaluado, para conseguir los objetivos establecidos. El desempeño es la estrategia que cada persona debe escoger con total autoridad y autonomía sus propios métodos para alcanzar los objetivos definidos. El jefe deberá proporcionar consejería y orientación en vez de dar órdenes, controlar e imponer.

Retroalimentación Intensiva y Evaluación Conjunta y Continua: Mucha información de regreso y, sobre todo, soporte de comunicación para reducir los desacuerdos e incrementar la consistencia. Es una de las etapas más importantes porque el evaluado necesita saber y percibir con claridad cómo marcha para evaluar el esfuerzo-resultado alcanzado y sacar conclusiones. Si es necesario el jefe deberá ayudarlo al respecto.

Actualización de Base de Datos. Es necesario mantener actualizada la base de datos, por obvias razones se sabe que es un instrumento que sirve como guía para conocer la información de los empleados actuales, y para controlar las necesidades de capacitación que se presentan. La base de datos será actualizada por lo menos cada dos años, para llevar un mejor control y mayor precisión; de esta manera se conocerá datos que probablemente los empleados cambien en un cierto tiempo, como el estado familiar, dirección, los méritos, ascensos, traslados, las infracciones o faltas graves que ha cometido el empleado. Cada jefe de área será responsable de actualizar a los empleados de su área por lo menos dos veces en el año.

13. ASPECTOS DE INCENTIVO LABORAL.

Los procesos de Compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la Institución teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar. La Institución debe atraer, motivar y retener a los empleados competentes; por lo que se darán incentivos financieros, como no financieros.

Los Incentivos Financieros: Para los empleados que durante cada vez que los evalúen (las evaluaciones serán trimestral y semestralmente y en algunas ocasiones con mayor frecuencia) resulten con altas calificaciones por su buen desempeño recibirán incentivos, los cuales serán: bonos, comisiones entre otros.

Los Incentivos no Financieros: Estas compensaciones se dan más a menudo (mensualmente) y se darán de la siguiente manera: porcentaje para estudios, almuerzos y otros que se puedan ganar por el simple hecho de ser el empleado del mes o por ofrecer excelentes servicios a los pobladores.

Para que la fuerza laboral de la alcaldía mejore en su desempeño es necesario premiarlos, a través de: Compensación monetaria y no monetaria, compensaciones legales y voluntarias, asistenciales, recreativas y supletorias.

Las recompensas se darán mensualmente; las monetarias serán entregadas en su equivalente en dinero, como: extipendio entre otros. Las no monetarias representan ventajas o comodidades para el personal como: cafetería para el personal, actividades recreativas y otros.

Cada mes se realizará un monitoreo del rendimiento y colaboración de los empleados, a través de la opinión de los pobladores (buzón de sugerencias y quejas) y de los jefes. El buzón de sugerencias será revisado por el alcalde municipal, e informará a los jefes de cada área acerca de las opiniones de los pobladores de cada uno de las áreas, buscando así dar soluciones y mejorar el servicio a brindar. Esto ayudará a tomar decisiones en cuanto al sistema de recompensas.

Actualmente la Alcaldía Municipal cuenta con un patrón de pago formal y efectivo, mensualmente y la encargada es área de administración financiera. Los pasos son los siguientes:

- Elaboración de planillas.
- Autorización.
- Elaboración de cheques.
- Elaboración de recibo.
- Firma.
- Archivo de Comprobante.
- Elaboración de asiento contable.
- Emisión de comprobante de pago.

14. PROPUESTA DE TÉCNICAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES ENTRE EMPLEADO-PATRONO.

Con el fin de dar pautas que abonen a la eficacia y eficiencia en el ámbito laboral de la Alcaldía Municipal del Jícaro, además de las descritas en los párrafos anteriores sugerimos las siguientes técnicas.

Las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. El comportamiento en el trabajo es todo lo que una persona hace en el entorno laboral. Hablarle a un gerente, escuchar a un compañero de trabajo, crear un nuevo método para dar seguimiento a una actividad, son conductas en el trabajo. Sin embargo, todos estos son actuaciones a los que se entregan los individuos en el entorno laboral. Las actitudes son determinantes del comportamiento debido a que se vinculan a la percepción, personalidad, sentimientos y motivación.

1. Comunicación.

Todas las instituciones independientemente su actividad debe poseer buenas relaciones laborales entre los empleados y sus jefes por lo que es necesario que exista la comunicación de la siguiente manera:

2. Felicitaciones Verbales

Celebrar los cumpleaños del mes. Realizando un convivio para que permita compartir con los compañeros de trabajo y para reforzar los lazos de amistad y compañerismo.

Los jefes de cada área y el alcalde tienen que motivar al empleado de forma verbal simplemente decirle al trabajador que su trabajo fue de calidad y que siga adelante que es bueno haciéndolo, ya que este se motivara y se considerara un empleado importante para esta Institución.

Se deberá mostrar una notable dedicación por establecer sus relaciones interpersonales y mantener confianza con todos. Los empleados son responsable de generar un ambiente agradable, de orientación, cortesía y ayuda a todos los miembros de la Institución con mayor énfasis en sus compañeros de áreas saludándolos.

Al darles la bienvenida a empleados nuevos, debe hacer que el empleado se sienta en confianza desde el primer. Presentarlo ante su grupo de compañeros, y estos mostrar amabilidad y solidaridad.

3. Comunicación Entre Compañeros.

Excelente Comunicación. Todos los empleados deben tener una comunicación, ya que asimismo se estará verificando si en algo están fallando y así poder ayudarlos a través de la confianza:

4. Actitud de competencia y apoyo de los compañeros de trabajo.

El empleado podrá mantener óptimas y satisfactorias relaciones humanas con los miembros de la Institución, a través de una constante y fluida comunicación. Intercambiar ideas, opiniones, emociones, etc. con su subordinado, y ganarse la confianza de ellos.

Debe ser una persona que entusiasme a su equipo; para que observe que las metas que persigue sean positivas tanto para la Institución como para los empleados.

5. Recreación.

Toda Institución debe dar diferentes tipos de recreación para que la Institución no se torne aburrida y monótona. Por lo que se presenta las siguientes maneras:

6. Condiciones de Trabajo.

El empleado tendrá la comodidad y apoyo a la creación del entorno laboral.

7. Reuniones.

El alcalde tiene que organizar encuentros de diversión todo con el objetivo de reunir a los empleados.

8. Reuniones con los Empleados.

Cada mañana antes de iniciar las labores reunirse durante un periodo de 10 minutos con el objetivo de motivar a los empleados y tocar temas de interés, como presentar un nuevo

empleado, realizar reconocimiento verbal a empleados que han demostrado un buen desempeño etc.

9. Desayuno.

Consistente en una taza de café y una pieza de pan; que se lleve a cabo el lunes de cada semana. Con el objetivo de iniciar bien la semana y fomentar la unión de los empleados.

Una buena idea para motivar es el ejercicio claro no precisamente en hora de trabajo pero si organizando equipos de futbol de entre instituciones o entre áreas; a la mayoría de los trabajadores les gusta el deporte y es una forma de animarlos y des estresarlos, ahora que para motivarlos a veces es bueno tomar en cuenta los méritos que hacen para dar lo mejor de si en su trabajo y darles un día como motivación es buena idea o por lo menos horas o haciéndolo notar ante los demás del grupo que son buenos eso también ayuda y los refuerza para seguir adelante.

10. Empleado del Mes.

El empleado tendrá la disponibilidad de oportunidades de progreso dentro de la Institución. La alcaldía puede fomentar metas de desempeño superiores en los empleados con niveles elevados de auto eficiencia. Puede dar una mejor atención a los empleados al momento de efectuar sus labores como muestra de apoyo hacia ellos y compensar a las personas que más aporten a la Institución por los resultados obtenidos. Parte del incentivo puede ser el premiar la puntualidad con la Asistencia, con un día puente que coincida con un fin de semana, un bono escolar para los hijos, un bono para compra de supermercado, etc. Esto puede planificarse por áreas.

15. PROTECCIÓN E HIGIENE LABORAL

Es necesario que los empleados se sientan seguros y protegidos dentro del lugar de trabajo; por lo que la Institución debe ofrecer este tipo de bienestar.

- Calidad de Vida Laboral.
- Luz adecuada a cada tipo de actividad.

- Remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o se debe de emplear mascarar.
- Mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
- Eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.
- Relaciones humanas agradables.
- Estilo de gerencia democrática y participativa.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.
- Máquinas y equipos adecuados a las características humanas.
- Herramientas que reduzcan necesidad de esfuerzos físicos.
- Prevención de Accidentes.
- Eliminación de las condiciones de inseguridad.
- Analizar los diferentes tipos de accidentes ocurridos y los que pueden ocurrir.
- Procesos de selección de personal, para evitar contratar personal que pueda traer problemas o accidentes dentro del trabajo para los demás compañeros.
- No utilizar escaleras o gradas de acceso hacia otro nivel, como lugar de descanso.

CONCLUSIONES.

Esta investigación tuvo como objetivo principal la estructuración del área de recursos humanos para la Alcaldía Municipal de El Jícaro, departamento de Nueva Segovia. Debido a la importancia que implica esta área en toda Institución para el buen funcionamiento y logro de objetivos, se establecieron objetivos que permitieron orientar a la investigación. El nivel de investigación fue descriptivo y el tipo de investigación de campo, en la cual se aplicaron las herramientas como las entrevistas para obtener la información suministrada por los jefes y trabajadores.

Resultados Principales:

- Estructuración del área de recursos humanos para agilizar los procesos referentes del personal.
- Definición de las funciones del área de RRHH
- Implementar las técnicas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación entre otras.
- Restructuración del organigrama de la institución, incluyendo el área de recursos humanos
- Creación de la misión, visión y objetivos.
- Implementación de fichas ocupacionales
- Exhortación a las autoridades competentes para concretar a corto plazo la propuesta de creación del área de RRHH, tomando en cuenta la factibilidad de su implementación de acuerdo a los recursos financieros con los que cuenta dicha institución.

RECOMENDACIONES.

El área de Recursos Humanos deberá de trabajar en forma conjunta con los responsables de las demás áreas para la realización de las actividades que se lleven a cabo con el personal.

Completar el sistema de evaluación para que a futuro el producto de la eficacia y eficiencia de los trabajadores sea de provecho para la población y sus proyectos de desarrollo humano.

La Alcaldesa Municipal deberá proponer y cabildear en el Concejo Municipal la estructuración del área de recursos humanos presentando nuestro documento de investigación, con el fin de realizar el cambio en el organigrama institucional con la nueva área propuesta. Una vez el Concejo aprueba la propuesta se procede con la implementación del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

<http://www.legislacion.asamblea.gob.ni//Normaweb.nsf>

www.losrecursoshumanos.com

www.asamblea.gob.ni/bibliotecavirtual/Libros/73122.pdf [Ley de Carrera](#)
[Administrativa Municipal.](#)

[\(Jícaro, Reglamento Interno \)](#)

ANEXOS

Entrevista dirigida a la Alcaldesa Municipal de El Jícaro.

1-¿Considera necesaria la estructuración de un área de Recursos Humanos?:

Definitivamente que sí creo necesaria, ya que toda Institución tiene que contar con dicha área y nosotros aún no tenemos ordenado está área, ya que empíricamente quien se encarga de pagar planilla y revisar vacaciones es mi asistente.

2-¿Cree usted que estructurar el área de Recursos Humanos podría beneficiar a toda la Institución? ¿Por qué?:

Correcto, en todos los aspectos porque así se lleva un control de personal, el área de recursos humanos dicta las políticas a seguir dentro de la Institución, ya sea a favor de la Institución o del mismo empleado.

3-¿Qué tipo de reclutamiento realizan?

Se recluta de acuerdo a la necesidad del área en que se va a poner a la persona, yo soy el encargado de seleccionar al personal, no se publica ni se manda a anunciar la vacante, directamente por recomendaciones del partido o de los mismos empleados buscamos al personal.

4-¿Quién es el encargado de seleccionar a la persona más adecuada para llenar la vacante y que tipo de pruebas realiza para saber quién es el idóneo para ocupar el cargo?

La encargada de seleccionar al nuevo personal es mi persona y bueno no se realizan pruebas, se selecciona revisando su currículum vitae y una pequeña entrevista de actitudes.

5-¿Cómo realizan la inducción de nuevo personal y quién es él o la encargada de dar la bienvenida?

La bienvenida al nuevo empleado es dada por su servidora, como alcaldesa me corresponde.

Bueno, la inducción se realiza, presentando al nuevo empleado ante sus compañeros de trabajo y es realizada por mi persona.

6-¿Quién se encarga de capacitar al personal? Y ¿Cada cuánto tiempo se realiza la capacitación?

El encargado de capacitar al personal es el jefe de cada área, porque consideramos que es el más indicado, es quién conoce en que están fallando y cuál es la mejor decisión, pero estas capacitaciones no son extensas, se hacen nada más cuando el personal es nuevo.

Tenemos capacitaciones externas realizadas por el Instituto de Fomento Municipal (INIFOM), son capacitaciones sobre manejo de sistemas, elaboración de presupuestos, servicios municipales, algo general.

7-¿Cómo evalúa el desempeño del personal? Y ¿Cuáles son los incentivos que se les proporcionan por ser empleados eficientes?

La evaluación es realizada por la observación. Si ha hecho su trabajo como se demanda en el momento se califica como buen trabajador.

Los incentivos que se les proporciona es reconocimiento verbal en persona, se le da una ayuda económica, no existen ascensos aún en esta Institución. Si se mueve a una persona de un puesto es por ausencia de otra.

8-¿Utilizan alguna técnica para motivar al personal?

Como lo mencioné anteriormente, la mejor forma de motivar al personal es reconociendo su trabajo según los resultados obtenidos en el momento.

9-¿Considera que las condiciones ambientales y psicológicas que la alcaldía ofrece a sus empleados son satisfactorias para que realicen un buen desempeño laboral?

No, no son buenas condiciones, actualmente solo contamos con un servicio sanitario donde acude empleados, empleadores y ciudadanos. Además existe poco espacio de esparcimiento de los empleados por la infraestructura de la Institución. Solo contamos con un guardia de seguridad en el día y rotativo. No hay higiene de prevenir enfermedades por el contacto con las demás personas al momento de saludar.

10-¿Cuando los empleados reciben condiciones laborales satisfactorias, porque se dará que en algunas ocasiones, no suelen ser eficientes y realizan un trabajo que hace quedar mal a la Alcaldía en general?

Porque muchos empleados no son fieles a la Institución, sino que tienen una venda política y esto los lleva a cometer errores para hacer quedar mal a la Alcaldía, además no tienen vocación de servicio al cliente y trabajan por tener nada más un ingreso monetario no con otro fin.

11-¿Qué hacen con las personas que por rebeldía o circunstancias ajenas a la Alcaldía realizan un mal desempeño?

Se les llama la atención verbal. En lo que tengo de mi período municipal no se ha dado un despido.

12-¿Cómo considera que se puede mejorar el desempeño de los empleados? Y ¿Dé que forma puede saber si el empleado es eficiente y eficaz y si no lo es?

Utilizando el mecanismo de evaluación del desempeño, del cumplimiento de las metas y objetivos. Y se ve si se están cumpliendo o no.

13-¿Utilizan manuales de bienvenida y manuales de análisis y descripción de puestos?

No, realmente no los utilizamos.

14-¿Para usted es necesaria la implementación de los manuales de bienvenida y manuales de análisis y descripción de puestos?

Sí, porque es la mejor forma de inducción del nuevo personal.

15-¿Para usted es necesario motivar al personal para que logre ser competitivo, cuando se encuentra frente a cambios drástico tanto dentro, como fuera de la Institución? Y ¿De qué manera podría motivarlos?

Claro que si como lo mencione antes, la manera de motivarlos son incentivos económicos, ascensos, reconocer el buen desempeño al empleado.

16-¿Existe una buena comunicación entre empleado-empleador?

Yo creo que si, como jefe tratamos de mantener una buena comunicación para trabajar mejor. Aunque a veces por falta de tiempo me encuentro fuera de la Institución para cumplir compromisos con otras instancias necesarias para el desarrollo del municipio.

17-¿Se le da oportunidades de mejorar al personal dentro de la alcaldía?

Es necesario porque este mundo que vivimos está más exigente.

Entrevista dirigida a la encargada del área de recursos humanos, la asistente de la Alcaldesa Municipal

1-¿Considera necesario la estructuración del área de Recursos Humanos en la alcaldía?

Sí, realmente que sí, porque solo soy yo la que llevo pago de planilla, control de vacaciones y pienso que se deben incluir más funciones.

2-¿Cree usted que hacer mejoras en el área de Recursos Humanos podría beneficiar a todos los empleados de la Institución?

Si ya que el trabajo a mi persona se simplificaría y habría mayor control y orden.

3-¿Quién se encarga del reclutamiento y la selección del nuevo personal dentro de la Alcaldía?

El encargado es la Alcaldesa Municipal

4-¿Para usted la forma en que se recluta y selecciona el nuevo personal en la Alcaldía es correcta?

Sinceramente no, no hay mecanismos establecidos para hacerlo.

5-¿Considera que exista una buena orientación cuando llega un nuevo empleado a ocupar un puesto en la Alcaldía?

No se le da una capacitación completa y adecuada. Simplemente se integra a sus labores.

6-¿Reciben capacitaciones para un mejor desempeño?

Recibimos pocas capacitaciones orientadas a manejar sistemas de presupuestos.

7-¿Existe la evaluación al desempeño laboral en la Institución?

No existe, y uno se da cuenta de su buen o mal desempeño cuando nos llama la Alcaldesa a su oficina ya que nos ha observado o ha recibido quejas de los demás empleados.

8-¿Son recompensados por el buen desempeño de sus labores?

La alcaldesa municipal nos entrega una ayuda económica a parte de nuestro salario al personal que considera que ha trabajado bien.

9-¿Considera necesaria las técnicas de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal?

Es muy necesaria ya que así nos orientamos mejor.

10-¿De qué manera atraen a candidatos calificados a la alcaldía, cuando consideran necesario llevar una vacante?

Se dan cuenta por aviso de los mismos empleados, o por recomendaciones de otros, y a veces vienen a dejar currículum vitae.

11-¿Para usted es necesaria la motivación en el trabajo?

Muy importante porque así trabajamos con mayor ánimo.

12-¿Existen buena comunicación entre el empleado y empleador?

Se necesita mayor comunicación.

Alcaldía Municipal de El Jícaro
Dirección de Recursos Humanos
Solicitud de Empleo

Datos de Identificación:

Nombre: _____ Estado Civil: _____ Teléfono _____
Edad: _____ Dirección: _____ Email: _____
Profesión: _____ Fecha _____ de

Nacimiento: _____

Experiencia laboral:

Nombre de la Empresa o Institución _____

Departamento: _____ Cargo: _____

Funciones: _____ Sueldo: _____

Motivo de Retiro: _____

Nombre del Jefe Inmediato: _____ Teléfono: _____

Fecha de Ingreso: _____ Fecha de Salida: _____

Estudios Realizados:

Nivel: _____ Institución: _____ Año: _____ Grado Alcanzado: _____

Bachiller:

Universitario:

Técnico:

Maestría:

Doctorado:

Otros:

Referencias Laborales:

Nombre: _____ Cargo: _____ Empresa: _____ Dirección y Teléfono: _____

1. _____

2. _____

3. _____

Referencias Personales:

Nombre: _____ Parentesco: _____ Dirección y Teléfono: _____

1. _____

2. _____

3. _____

F. SOLICITANTE
RR.HH

F.DEL JEFE DE ÁREA

F. DEL ALCALDE

F.DEL DIRECTOR DE

Alcaldía Municipal de El Jícaro Dirección del Departamento de Recursos Humanos Requerimientos de Personas	
Atentamente solicito:	
Para el área de:	
Para cubrir el Puesto de:	
Justificación:	
Descripción del Puesto:	
Requisitos:	
Firmas. Solicitante: _____ Alcalde Municipal: _____ Recibido: _____ Fecha: ____/____/____ Fecha: ____/____/____ Fecha: ____/____/____	